

Strokovni članek

# Nekateri vidiki varnosti, prožnosti in varne prožnosti

UDK: 331.5.021(045)

Tatjana Tozjek

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo

tatjana.kozjek@fu.uni-lj.si

## IZVLEČEK

**Za povečanje prožnosti organizacije izvajajo različne ukrepe na področju časovne razporeditve dela, obsega dela, stroškov dela, notranje mobilnosti zaposlenih. Ti ukrepi imajo tako pozitivne kot negativne učinke na zaposlene v organizacijah. V strokovni literaturi se za razmerje med prožnostjo na trgu dela in socialno varnostjo zaposlenih uporablja izraz varna prožnost. Države in organizacije morajo pri uvajanju sprememb na področju prožnosti in varnosti slediti vzoru držav, ki so na tem področju do sedaj naredile že veliko. Zagotoviti je potrebno prožno zaposlovanje, ki bi omogočalo hitro prilagajanje potrebam trga dela in s tem konkurenčnost, uveljaviti je treba sistem socialne varnosti, ki bi preprečeval, da bi visoka mobilnost zaposlenih povzročala občutek negotovosti ter sprejeti aktivno politiko zaposlovanja, ki mora temeljiti na usposabljanju in izobraževanju kot temelju zaposljivosti. Pri uvedbi modela varne prožnosti pa morajo upoštevati potrebe in specifičnosti njihovega trga dela, saj enostavno kopiranje modelov uspešnih držav ne prinese pozitivnih posledic.**

*Ključne besede: varna prožnost, strategija, model, socialna varnost, trg dela, zaposlovanje*

*JEL: H0*

## 1. Uvod

Organizacije morajo ostati prožne, da lahko reagirajo na nepričakovane spremembe na področju povpraševanja, se prilagajati novim tehnologijam, zaposleni morajo biti kar se da učinkoviti ter pripravljeni na vseživljenjsko učenje in drugo. Organizacije zato želijo prožnejšo delovno-pravno zakonodajo, ki bi jim dopuščala prilagajanje števila zaposlenih, zaposleni pa želijo kar se da

visoko socialno varnost. Dejstvo je, da previsoka varnost povzroči togost trga dela in s tem ovira prilagajanje zaposlenosti razmeram v gospodarstvu, zato morajo države in organizacije iskati pravi razmerje med prožnostjo in varnostjo.

Za razmerje med prožnostjo na trgu dela in socialno varnostjo zaposlenih se uporablja izraz varna prožnost. Pojem je razmeroma nov, enotna uveljavljena definicija še ne obstaja, temveč se v razpravah pojavljajo različne opredelitve posameznih avtorjev.

V prispevku so navedene nekatere opredelitve prožnosti, varnosti ter varne prožnosti. Prikazane so značilnosti modelov varne prožnosti Danske, Nizozemske, Švedske in Avstrije ter podani nekateri predlogi za uvedbo modela varne prožnosti v Sloveniji.

## **2. Opredelitev prožnosti**

Tros in Wilthagen (2004, str. 171) ter ILO (2004, str. 14) navajajo štiri osnovne elemente prožnosti:

- **zunanja numerična prožnost**, ki označuje sposobnost organizacije, da prilagaja raven potrebnega produkcijskega faktorja dela spremembam na trgu blaga z zmanjšanjem ali povečanjem števila zaposlenih;
- **notranja numerična prožnost**, ki označuje sposobnost organizacije, da prilagaja obseg in časovno razporeditev dela (število delovnih ur in delovni čas) brez zmanjšanja ali povečanja števila zaposlenih;
- **funkcionalna prožnost**, ki daje delodajalcu možnost razporejanja zaposlenih na različna delovna mesta (notranja mobilnost zaposlenih);
- **prožnost plač in stroškov dela**, ki se znotraj organizacije pojavlja kot problem nagrajevanja dela oziroma povezanosti plač z rezultati.

V literaturi je poznan tudi pojem prožnost trga dela. Standing (1986, str. 59) je prožnost trga dela opredelil kot hitrost in obseg prilagajanja:

- cen spremembam ponudbe in povpraševanja;
- količin spremembam cen, plač in dohodkov;
- kakovosti spremembam strukture povpraševanja po delovni sili.

Kajzerjeva (2005, str. 12) navaja, da se v strokovnih razpravah pojem omejuje zgolj na prožnost plač in stroškov dela, zanemarija pa se vprašanje prilagajanja količin spremembam na strani ponudbe in povpraševanja. Prožnost trga dela naj bi omogočala hitrejšo prilagajanje gospodarstva spremembam in zagotavljala bolj učinkovito razporeditev produkcijskega faktorja dela, čeprav prožnost ni sinonim za učinkovitost delovanja trga dela. Pravi tudi, da se je v Sloveniji do sedaj v ospredje postavljala predvsem numerična prožnost oziroma se je prožnost razumela zgolj kot lažje odpuščanje delavcev.

Najbolj pogosta interpretacija prožnosti trga dela, ki jo opredeljujejo različni avtorji (npr. Lazear, 1990, str. 699, Siebert, 1997, str. 37), pa je povezana z regulacijo trga dela in institucijami trga dela, ki se sintetično izraža z indeksom varovanja zaposlitve (angl. *Employment Protection Legislation Index*); ta omogoča primerjavo ureditev na področju delovnih razmerij. V poročilu OECD (2004, str. 72) je navedeno, da je indeks razčlenjen na tri vsebinsko dopolnjujoče se elemente:

- regulacije, ki se nanašajo na pogoje trajnih pogodb o zaposlitvi v primeru individualnih odpuščanj;
- dopolnilne pogoje v primeru obsežnejših odpuščanj;
- regulacije glede možnosti zaposlovanja za določen čas (pogoji zaposlitvenih pogodb za določen čas).

Ignjatović (2002, str. 45) navaja, da trg dela ni prožen v primerih, če:

- so nadomestila za brezposelne previsoka ali jih brezposelni prejemajo predolgo;
- zakonodaja preveč obremenjuje delodajalce pri zaposlovanju in odpuščanju delavcev;
- je dovoljeno tedensko število delovnih ur preveč strogo omejeno;
- je nadurno delo preveč nagrajeno;
- imajo delavska predstavništva velik pomen in varujejo delavce pred konkurenco;
- plače niso prožne.

### **3. Opredelitev varnosti**

Wilthagen, Tros in van Lieshout (2004, str. 114) so opredelili 4 tipe varnosti:

1. varnost službe – delovnega mesta - je verjetnost, da bo zaposleni zadržal službo pri nekem delodajalcu. Ta vrsta varnosti je zagotovljena z varnostjo zaposlenih pred odpuščanjem in pred večjimi spremembami delovnih pogojev. Je glavni predmet zakonodaje varnosti zaposlenosti.
2. Varnost zaposlitve je verjetnost zadržanja v zaposlitvi – ne nujno pri istem delodajalcu. Pomeni dosegljivost nove zaposlitve za odpuščene in brezposelne, ki ustrezajo njihovim kvalifikacijam in preteklim delovnim razmeram. Zaposljivost iskalcev je mogoče povečati z vseživljenjskim usposabljanjem, ki ga lahko ponudijo tako delodajalci kot aktivne politike zaposlovanja.
3. Dohodkovna (socialna) varnost je dohodkovna varnost v primeru prenehanja plačanega dela.
4. Kombinacijska varnost je gotovost, s katero je mogoče usklajevati plačano delo z drugimi družbenimi odgovornostmi. Slednja ne more biti prikazana z drugimi vrstami varnosti.

Mednarodna organizacija dela (ILO, 2004, str. 14) je v okviru Programa socialno ekonomske varnosti opredelila pojem ekonomske varnosti. Ekonomska varnost je sestavljena iz osnovne socialne varnosti, ki je opredeljena z dostopom do infrastrukture za osnovne potrebe zdravja, izobrazbe, stanovanja, informacij in socialne varnosti ter varnosti, ki je povezana z delom.

Pojem varnosti na trgu dela podobno kot prožnost trga dela zajema več vidikov. Osnovna varnost pomeni omejevanje vplivov negotovosti in tveganj, s katerimi se ljudje dnevno soočajo, z zagotavljanjem socialnega okolja, v katerem lahko pripadajo določeni skupnosti, imajo možnost opravljati izbrani poklic ter razvijejo svoje zmožnosti z dostojnim delom (ILO, 2004, str. 15).

## **4. Opredelitev varne prožnosti**

Koncept varne prožnosti temelji na ideji, da si dimenziji prožnosti in varnosti nista nasprotujoči, ampak sta vzajemno podporni v kontekstu globalizacije, s katero se soočajo vse ekonomije (Tros, Wilthagen, 2004, str. 169).

Wilthagen in Tros (2004, str. 166) varno prožnost opredelita kot politično strategijo, ki hkrati na eni strani spodbuja prožnost trga dela ter prožnost v organizaciji dela in delovnih razmerjih ter poveča varnost zaposlitve in socialno varnost na drugi strani, predvsem za šibkejše skupine znotraj in izven trga dela. Ta definicija nakazuje, da se strategije in politike varne prožnosti razvijajo na koordiniran in nameren način, na primer skozi pogajanja med socialnimi partnerji ali med individualnimi delodajalci in zaposlenimi na različnih ravneh. Tak način ne izključuje vloge tržnih sil, finančnih vspodbud, fiskalnih ukrepov, javno-zasebnih partnerstev ali popolnoma zasebnih organov in agencij.

Avtorja pa varne prožnosti nista videla le kot politike in strategije trga dela, ampak tudi kot določeno stanje na trgu dela. V tem primeru sta definirala varno prožnost kot tipično obliko varnosti in kot tipično obliko prožnosti. V tem smislu pravita, da je varna prožnost stopnja zaposlitvene, dohodkovne varnosti, ki omogoča kariero delavcev z relativno skromno pozicijo na trgu dela ter aktivnost in socialno vključenost. Trdita tudi, da je varna prožnost stopnja numerične prožnosti in plačne prožnosti, ki omogoča trgu dela in posamezni organizaciji hitro in ustrezno prilagoditev spremenjenim pogojem, z namenom ohranitve konkurenčnosti in produktivnosti (Wilthagen, Tros, 2004, str. 167).

Tangian (2004, str. 11) je to opredelitev varne prožnosti, zaradi neprimernosti za merjenje, zožil na socialno varnost in zaposlovanje atipičnih zaposlitev, ki niso trajne zaposlitve za polni delovni čas.

Van Velzen in Wilthagen (2004, str. 4) sta ugotovila, da se lahko strategije varne prožnosti razlikujejo pri vsaj treh dimenzijah:

- glede na raven spodbujanja strategije varne prožnosti (nacionalna, regionalna, lokalna, industrijska, raven organizacije);
- glede akterjev, ki so vključeni v strategije varne prožnosti (država, regionalni ali lokalni vladni predstavniki, socialni partnerji, organizacija ali zaposleni);
- glede oblike uveljavitve oziroma normativne oblike strategij varne prožnosti (zakon, kolektivna pogodba, socialni sporazum, individualna pogodba, politike razvoja človeških virov).

## **5. Modeli varne prožnosti po svetu**

Reforme vpeljane v več državah, kot so na primer Danska, Nizozemska, Švedska in Avstrija, katerih primeri so prikazani v nadaljevanju, so v zadnjih dveh desetletjih kljub različnim ekonomskim pogojem zmanjšale brezposelnost in stimulirale rast produktivnosti. Ne glede na to, da so imele različne začetne položaje in so sledile različnim potem, jim je skupna učinkovita kombinacija fiskalne prilagoditve ter reforme trga dela in trga proizvodov.

V nadaljevanju so prikazani štirje primeri uspešne uvedbe modela varne prožnosti v praksi.

Za vzorčni primer varne prožnosti se je uveljavil danski model. Danska ima učinkovito kombinacijo prožnosti (velika zaposlitvena mobilnost kot posledica relativno nizke stopnje varnosti zaposlitve), socialne varnosti (radodaren sistem zavarovanja za brezposelnost) in aktivne politike trga dela (Lang, 2006, str. 3). Madsen (2002, str. 51) navaja, da danski zlati trikotnik trga dela sestavljajo trije segmenti:

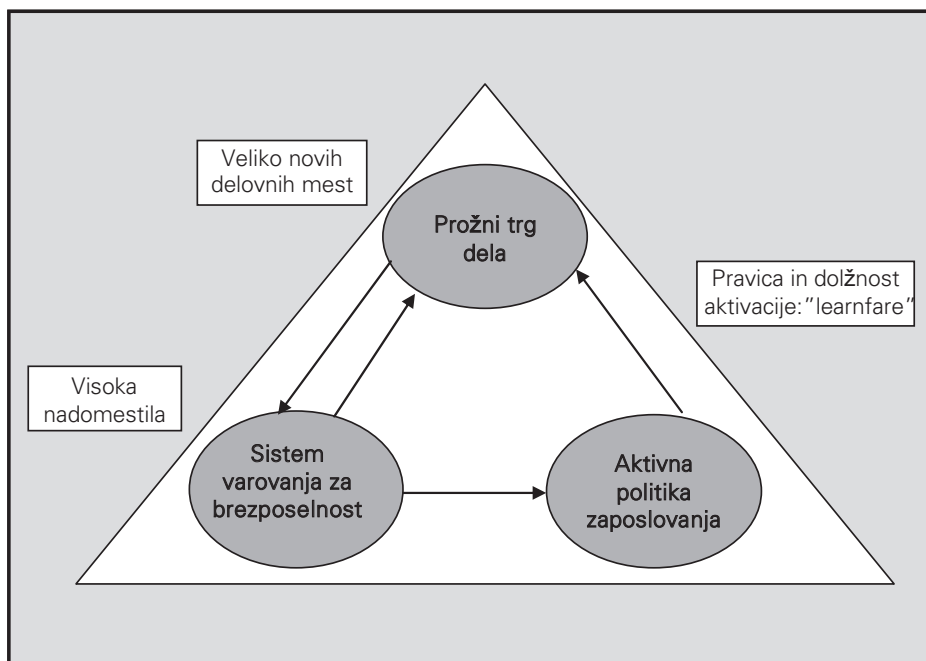
- visoka eksterna numerična prožnost (prožno zaposlovanje, ki omogoča delodajalcem hitro prilagajanje potrebam trga dela in s tem konkurenčnost);
- visoka raven dohodkovne varnosti (sistem socialne varnosti, ki preprečuje, da bi visoka mobilnost zaposlenih pri le-teh povzročala občutek negotovosti ali marginalizacijo);
- visoka raven zaposlitvene varnosti (aktivna politika zaposlovanja, ki temelji na usposabljanju in izobraževanju kot temelju zaposljivosti).

Na sliki 1 je prikazan tako imenovani zlati trikotnik varne prožnosti danskega trga dela.

Puščici, ki povezujeta prožni trg dela in sistem zavarovanja za brezposelnost ponazarjata, da veliko število delavcev vsako leto prizadene brezposelnost, toda večina se jih vrne na delo po kratkem obdobju brezposelnosti. Tistim, ki se ne vrnejo hitro v zaposlitev, pomagajo z aktivnimi programi (mišljena je aktivna politika zaposlovanja) na trgu dela. Argument, ki podpira koncept zlatega trikotnika je, da je uspeh danskega zaposlitvenega sistema rezultat edinstvene kombinacije prožnosti (merjeno z visoko stopnjo mobilnosti služb), socialne varnosti (radodarni sistem socialne pomoči in nadomestil za brezposelnost) in aktivnih

programov trga dela, ki podpirajo trajajočo transformacijo ekonomije (Bradgaard, Madsen, Larsen, 2005, str. 3).

**Slika 1: Zlati trikotnik danskega trga dela**



Vir: Madsen, 2002, str. 51

Drugi primer uspešne uvedbe modela varne prožnosti je Nizozemska. Značilnost Nizozemske je, da se pogodbe o začasnem delu lahko sklepajo največ za obdobje dveh let, pogodbe za določen čas pa za obdobje treh. Delodajalec lahko sklene pogodbo za določen čas le trikrat zaporedoma, naslednja pogodba pa mora biti sklenjena za nedoločen čas. Pri tem so možna odstopanja glede na veljavno kolektivno pogodbo in dogovor (Van Oorshot, 2001, str. 9). V obdobju recesije lahko delodajalec delavce odpusti, dokler se razmere v organizaciji ne izboljšajo, delodajalec pa ima možnost, da delavca na čakanju začasno pokliče na delo. Za te primere je določen minimalni prihodek in minimalno število ur, ki jih mora delodajalec plačati delavcu. Denarna nadomestila so zagotovljena tudi za tiste, ki so pripravljeni sprejeti nižje plačano delovno mesto. Uzakonili so tudi izenačenje pravic zaposlenih z atipičnimi oblikami pogodb s pravicami redno zaposlenih (Clasen et al., 2001, str. 161, 162).

Skupna značilnost uspešne uvedbe modela varne prožnosti Nizozemske in Danske je velika vloga socialnih partnerjev in pripravljenost na popuščanje tako na strani delodajalcev kot delojemalcev.

Tudi Švedska si je pri uvedbi modela varne prožnosti za vzor vzela Dansko. Na Švedskem večina kolektivnih pogajanj poteka na lokalni in ne na državni ravni. Plače in delovni pogoji so predpisani v kolektivnih pogodbah in Zakonu o varovanju zaposlitve. Pomemben del tega določa, da delodajalec ne more prosto izbirati, koga odpusti v času zaposlitve. Zakon namreč navaja, da je v času zmanjševanja števila zaposlenih treba najprej odpustiti zaposlene, ki so dobili zaposlitev zadnji. Obstajajo pa nekatere izjeme, ki so bile uvedene predvsem zaradi prilagodljivosti zakona in veljajo za mala in srednje velika podjetja. Vloga socialnih partnerjev pri pogodbenih dogovorih je velika. Pobude k varni prožnosti dajejo organizacije delodajalcev in sindikati skupaj, v okviru različnih sporazumov v zvezi z zniževanjem števila zaposlenih ter finančnih spodbud. Sporazumi v zvezi z zniževanjem števila zaposlenih so dogovorjeni v okviru kolektivnih pogodb. Cilj teh sporazumov je izpolniti tako zahteve delodajalcev kot potrebe presežnih delavcev. Obstaja osem upokojitvenih programov, kar zajema 50% delovne sile.

Na Švedskem obstajata dva velika sklada: Fundacija za varovanje zaposlitve in Varnostni svet zaposlenih. Fundacija za varovanje zaposlitve pomaga presežnim delavcem pri iskanju nove zaposlitve. Ustanovljena je bila z Zakonom o varovanju zaposlitve za zaposlene v javnem sektorju. Zakon o varovanju zaposlitve pokriva zaposlene, katerih pogoji zaposlitve so urejeni s kolektivnimi pogodbami med švedsko vlado za delodajalce na strani vlade in strankami na strani zaposlenih. Sporazum vključuje zaposlene, ki imajo pravico do odpravnine in imajo vsaj eno leto delovnih izkušenj na položaju. Z nekaterimi izjemami so upravičeni do odpravnine, ki ustreza znesku, ki skupaj s koristmi iz zavarovanja za primer brezposelnosti omogoča do 80 odstotkov plače v prvih 200 dneh in 70 odstotkov v naslednjih 100 dneh za zaposlene z dohodki nad zgornjo mejo zavarovanja za primer brezposelnosti. Varnostni svet zaposlenih pa je združenje v lasti Konfederacije švedskih podjetij in Sveta za pogajanje in sodelovanje. Člani so običajno vodstveni delavci v zasebnem sektorju. Varnostni svet zaposlenih pomaga presežnim delavcem pri iskanju nove zaposlitve in zagotavlja odpravnino in finančno podporo za usposabljanje posameznikov, starejših od 40 in z najmanj pet let izkušenj na položaju. Ti programi podpirajo tudi zaposlene, ki želijo ustanoviti lastna podjetja (Thorsen, Brunk, 2009, str. 1).



V Avstriji so uvedli sklade, ki so orodje za vzpostavitev potencialne delovne sile na prožen in smiseln način in s tem podpirajo strukturne spremembe. Finančno so podprti predvsem iz evropskih virov, posebej iz Evropskega socialnega sklada. Brezposelni dobijo priložnost za delo, medtem ko dobivajo socialno varnost v obliki nadomestil za brezposelnost, povezanih z izobraževanjem, nadaljnjim izobraževanjem ali usposabljanjem na delu. Posebnost teh skladov so njihova dolgoročna naravnost in njihovi posledično vzdržni učinki na zaposlovanje. Spodbujajo večjo poklicno, plačno in geografsko mobilnost, kot ukrep, ki meri na ravnotežje med prožnostjo in socialno varnostjo. V smernicah sklada avstrijskega zavoda za zaposlovanje so zapisali naslednje:

- vključevanje organizacij, ki iščejo zaposlene, v usposabljanje brezposelnih glede na obstoječe potrebe;
- premoščanje vrzeli med zahtevanimi in obstoječimi kvalifikacijami brezposelnih;
- podpiranje strukturnih sprememb;
- izboljševanje možnosti za zaposlovanje žensk (European Communities, 2008, str. 30–35).

## **6. Predlogi za oblikovanje modela varne prožnosti v Sloveniji**

Domadenikova in ostali (2005, str. 1–4) navajajo, da so problemi, ki v Sloveniji slabo vplivajo na varno prožnost, predvsem dokaj visoki stroški zaposlovanja in odpuščanja (odpravnine, socialni prispevki, davek na izplačane plače, odpovedni roki, ...), prezgodnje upokojevanje, premalo učinkovitega dela (vpliv bolniškega staleža, malic, praznikov, nadur, dopustov,...) ter prevelika vloga sindikatov.

Kresalova (2007, str. 492–494) pravi, da bi morala Slovenija čim prej pristopiti k temeljni analizi stanja in k oblikovanju celovitega modela varne prožnosti glede na slovenske specifične značilnosti ter cilje urejanja področja dela, pri čemer bi bilo smiselno omejevati pretiran obseg tako imenovanih prožnih oblik zaposlovanja (še posebej za določen čas) oziroma tudi pri tem spodbujati enako zastopanost žensk in moških v teh oblikah zaposlitve. V večji meri je treba

spodbujati predvsem funkcionalno prožnost v povezavi z zagotavljanjem varnosti za delavce, kar naj bi na srednji in dolgi rok spodbudno učinkovalo na produktivnost in inovativnost delavcev ter s tem tudi konkurenčnost gospodarstva. Prizadevati si je treba za pravno ureditev, ki bo spodbujala usklajen ekonomsko-socialni razvoj, uravnoteženo spodbujala pravšnjo povezavo prožnosti in varnosti, preprečevala segmentacijo trga dela in dela na črno ter upoštevala tudi načela nediskriminatornega zaposlovanja. Pri tem je treba upoštevati temeljna načela varne prožnosti, oblikovana na ravni Evropske skupnosti.

V temeljnih načelih Evropske skupnosti je navedeno, da mora varna prožnost:

- vključevati prožne in zanesljive pogodbene ureditve (s stališča delodajalcev in delojemalcev ter vključenih in izključenih), celostne strategije vseživljenjskega učenja, učinkovite aktivne politike trga dela in sodobne sisteme socialne varnosti;
- temeljiti na ravnovesju med pravicami in odgovornostmi za delodajalce, delojemalce, iskalce zaposlitve in javne organe; prilagoditi jo je treba posebnim okoliščinam, razmeram na trgih dela in industrijskim razmeram držav članic;
- zmanjšati razliko med vključenimi in izključenimi delojemalci na trgu dela, kar pomeni, da morajo biti vključeni delojemalci pripravljeni na prehajanje z enega na drugo delovno mesto, med tem procesom pa morajo biti zaščiteni; izključeni delojemalci, vključno z brezposelnimi, pa potrebujejo lahek dostop do trga dela in odskočno desko, ki jim bo omogočala napredovanje do stabilnih pogodbenih ureditev;
- spodbujati notranjo in zunanjo varno prožnost (znotraj organizacij in med organizacijami) in pri tem spodbujati tako mobilnost navzgor kot tudi mobilnost med obdobji brezposelnosti ali neaktivnosti in zaposlitvijo;
- podpirati enakost spolov s spodbujanjem enakega dostopa do kakovostnih delovnih mest za ženske in moške, z zagotavljanjem možnosti v zvezi z usklajevanjem dela in družinskega življenja ter enakih možnosti za migrante, mlade, invalide in starejše delojemalce;
- zahtevati ozračje zaupanja in dialoga med javnimi organi in socialnimi partnerji, kjer bodo vsi pripravljeni prevzeti odgovornost za spremembe – prizadevati si morajo za pravično razdelitev stroškov in koristi, zlasti med organizacijami, posamezniki in javnimi proračuni ter namenjati posebno pozornost posebnemu položaju malih in srednjih organizacij (European Commission, 2007, str. 10).

## **7. Zaključek**

V času recesije je pomen pravšnje povezave med prožnostjo in varnostjo še bolj v ospredju, saj lahko prevelika prožnost pripelje do velikih socialnih sprememb, prevelika varnost pa povzroči togost trga dela in s tem ovira prilagajanje zaposlenosti razmeram v gospodarstvu.

Države in organizacije morajo zato slediti vzoru držav, ki so na tem področju do sedaj naredile že veliko (kot sta na primer Danska in Nizozemska) ter zagotoviti prožno zaposlovanje, ki bi omogočalo hitro prilagajanje potrebam trga dela in s tem konkurenčnost; uveljaviti je treba sistem socialne varnosti, ki bi preprečeval, da bi visoka mobilnost zaposlenih povzročala občutek negotovosti ali marginalizacijo, ter sprejeti aktivno politiko zaposlovanja, ki mora temeljiti na usposabljanju in izobraževanju kot temelju zaposljivosti.

Pri uvedbi koncepta varne prožnosti morajo države upoštevati potrebe in specifičnosti trga dela ter ureditev prilagoditi družbenemu, socialnemu, gospodarskemu, zgodovinskemu, kulturnemu kontekstu in potrebam, saj enostavno kopiranje konceptov uspešnih držav (kot sta na primer Danska in Nizozemska), prav zaradi že omenjenih razlogov ne more prinesiti pozitivnih rezultatov.

*Mag. **Tatjana Kozjek** je od leta 2004 zaposlena na Fakulteti za upravo Univerze v Ljubljani kot asistentka za področje organizacije javnega sektorja. Raziskuje področje organizacije javnega sektorja in upravljanja s človeškimi viri, sodeluje pri pripravi in izvedbi vaj ter seminarjev za javne uslužbenke.*

### **Literatura in viri**

- Bredgaard, T., Larson, F., Madsen, per K. (2005). The Flexible Danish Labour Market – A Review. *CARMA Research Papers* (1). Aalborg: CARMA Aalborg University.
- Clasen, J., Kvist, J., Van Oorschot, W. (2001). On condition of work: increasing work requirements in unemployment compensation schemes. V: Kautto, M., Fritzell, J., Hvinden, J., Kvist, J., Uusitalo, H. (ur.): *Nordic Welfare States in the European Context* (pp. 161–186). London: Routledge.
- Domadenik, P., Hribar Milič, S., Pirš, S., Pajhnikar, T., Kolar, S., Smrekar, M. (2005). Prispevek delovne skupine: Delovna zakonodaja za večjo konkurenčnost, Ljubljana.
- European Commission. (2007). Towards Common Principles of Flexicurity: More and better jobs through flexibility and security. Retrieved 23. 09. 2008 from Towards Common Principles of Flexicurity: More and better jobs through flexibility and security. Directorate-General for Employment. Social Affairs and Equal Opportunities Unit D.2. Manuscript completed in July 2007.  
<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2756&langId=en>.
- European Communities (2008). Flexicurity in a context of restructuring, Thematic Review Seminar on the European Employment Strategy. Retrieved 29. 08. 2008 from Flexicurity in a context of restructuring, Thematic Review Seminar on the European Employment Strategy  
<http://www.mutual-learning-employment.net/flexicurityinacontextofrestructuring>.
- ILO. (2004). Economic security for a better world. Genova: ILO.
- Ignjatović, M. (2002). Družbene posledice povečanja prožnosti trga delovne sile. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Kajzer, A. (2005). Fleksibilnost trga dela – problem definicije in merjenja. *Zbornik 15. statistični dnevi*. Komuniciranje z dajalci in uporabniki statističnih podatkov ter podpora EMU in Lizbonski strategiji, Radenci, 11–20.
- Kresal, B. (2007). Evropski socialni model prožne varnosti (flexicurity) in Slovenija. *Delavci in delodajalci* 4(7), 475–496.
- Lang, D. (2006). Can The Danish Model of »Flexicurity« be a Matrix for the Reform of European Labour Markets? *Cahiers du GRES – Groupment de Recherches Economiques et Sociales* (18), Toulouse.
- Lazear, E. P. (1990). Job Security Provision and Employment. *Quarterly Journal of Economics* 105(3), 699–726.
- Madsen, per K. (2002). Security and Flexibility: Friends or Foes? Some Observations from the Case of Denmark. The future of Work. Employment and Social Protection. *Proceedings of the France – ILO Symposium*, 49–62, Lyon: International Institute of Labour Studies.

- OECD. (2004). Employment Protection Regulation and Labour Market Performance. *OECD Employment Outlook*, 61–125.
- Siebert, H. (1997). Labour market rigidities: At the Root of Unemployment in Europe. *Journal of Economic Perspectives. American Economic Association* 11(3), 37–54.
- Standing, G. (1986). Labour Flexibility: Cause or Cure for Unemployment? *Public Lectures* (25), Genova: International Institute for Labour Studies.
- Tangian, A. (2004). Defining the flexicurity index in application to European countries. Diskussionspapier. *WSI in der Hans Boeckler Stiftung* (122), Duesseldorf.
- Yvonne Thorsén, Y., Brunk, T. (2009). Sweden: Flexicurity and industrial relations. Retrieved 11. 11. 2009 from Sweden: Flexicurity and industrial relations. Oxford Research. <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/TN0803038s/se0803039q.htm>.
- Tros, F., Wilthagen, T. (2004). The Concept of »Flexicurity«: a new approach to regulating employment and labour markets in Flexicurity. Conceptual Issues and Political Implementation in Europe. *European Review of labour research* 10(2), 166–186.
- Van Oorschot, W. (2001). Activation and flexicurity policies in the Netherlands. Work welfare and citizenship. Tilburg: Tilburg University, Department of sociology.
- Van Velzen, M., Wilthagen, T. (2004). The road towards adaptability, flexibility and security. *Discussion paper*. Tilburg University, Tilburg.
- Wilthagen, T., Tros, F., Van Lieshort, H. (2004). Towards »Flexicurity«? Balancing Flexibility and Security in EU Member States. *European Journal of Social Security* 6(2), 113–136.

SUMMARY

**SOME ASPECTS OF FLEXIBILITY,  
SECURITY AND FLEXICURITY**

In recent years, numerous events have increased the competitiveness and pace of structural change in many countries. Organizations must remain flexible in order to react to unexpected changes in demand, they must adapt to new technologies. The employees are required to be productive and prepared for lifelong learning. Organizations, therefore, want a more flexible labour legislation that would allow them to adapt the number of employees, and employees on the other side want to have as high social security contributions as possible. The fact is that if security is too high it causes rigidity of the labour market and thus hinders adjustment of employment conditions in the economy. Therefore countries and organizations are obliged to seek a correlation between flexibility and security.

The paper describes some of the definitions of flexibility, security and the correlation between flexibility and security of the so-called flexicurity. Presented are some strategies of the countries that have successfully introduced the concept of flexicurity.

Wilthagen and Tros (2004, pp. 166) define flexicurity as a flexible political strategy, which on the one hand promotes labor market flexibility, flexibility in work organization and labor relations and increased job security and social security on the other hand, particularly for the vulnerable groups on and outside the labor market. This definition suggests that strategies and policies of flexicurity develop on a safe, coordinated and deliberate way, for example, through negotiations between social partners or between individual employers and employees at various levels. This method does not exclude the role of market forces, financial incentives, fiscal measures, public-private partnerships or private organizations and agencies.

The Danish flexicurity model has been established in the nineties and it has the effective combination of flexibility (high job mobility as a result of a relatively low level of job security), social security (generous system of unemployment insurance) and active labour market policies (Lang, 2006, pp. 3).

Countries and organizations should follow the countries that in this area have been successful (such as Denmark, Sweden and the Netherlands).

They should provide flexible employment, allowing rapid adjustment of labour market needs and competitiveness; promote social security system, preventing a feeling of insecurity and marginalization because of the high mobility of staff, and take an active employment strategy, based on training and education as the cornerstones of employability.

When adopting the concept of flexicurity the countries must consider the needs and specificities of their labour market. Simply copying the concepts of successful countries (such as Denmark, Sweden and the Netherlands), especially because of the specificity of individual labour markets, values and needs, will not bring positive outcomes.